

Διαδικασίες πρόσληψης & αξιολόγησης προσωπικού

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα: Αθλητικός Τουρισμός,
Οργάνωση Δρώμενων, Χορός.

Ε. Τσίτσαρη

etsitska@phyed.duth.gr

Management



Στόχοι...

Να...





- ▶ συζητηθούν οι εναλλακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού
- ▶ γίνει αναφορά στην περιγραφή εργασία (job description) & στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού
- ▶ παρουσιαστούν οι αρχές συγγραφής ενός βιογραφικού
- ▶ συζητηθεί η διαδικασία της συνέντευξης και των δοκιμασιών πρόσληψης
- ▶ αναφερθούν εναλλακτικές εκπαίδευσης του προσωπικού

Διεθνώς, οι πλέον σημαντικές δεξιότητες απασχολησιμότητας...

1. Επικοινωνιακές δεξιότητες (Communication skills)
2. Επαγγελματική ηθική & αξιοπρέπεια (Integrity & Professional ethics)
3. Δια βίου μάθηση & διαχείριση της πληροφορίας (Lifelong learning & information management)
4. Ομαδική εργασία/συνεργασία (Teamwork)
5. Κριτική ικανότητα & επίλυση προβλημάτων (Problem solving & critical thinking)
6. Ηγετικές ικανότητες (Leadership)...
7. Επιχειρηματικό πνεύμα (Entrepreneurship)

Top 10 skills of 2025

Type of skill

-  Problem-solving
-  Self-management
-  Working with people
-  Technology use and development



Analytical thinking and innovation



Active learning and learning strategies



Complex problem-solving



Critical thinking and analysis



Creativity, originality and initiative



Leadership and social influence



Technology use, monitoring and control



Technology design and programming



Resilience, stress tolerance and flexibility



Reasoning, problem-solving and ideation

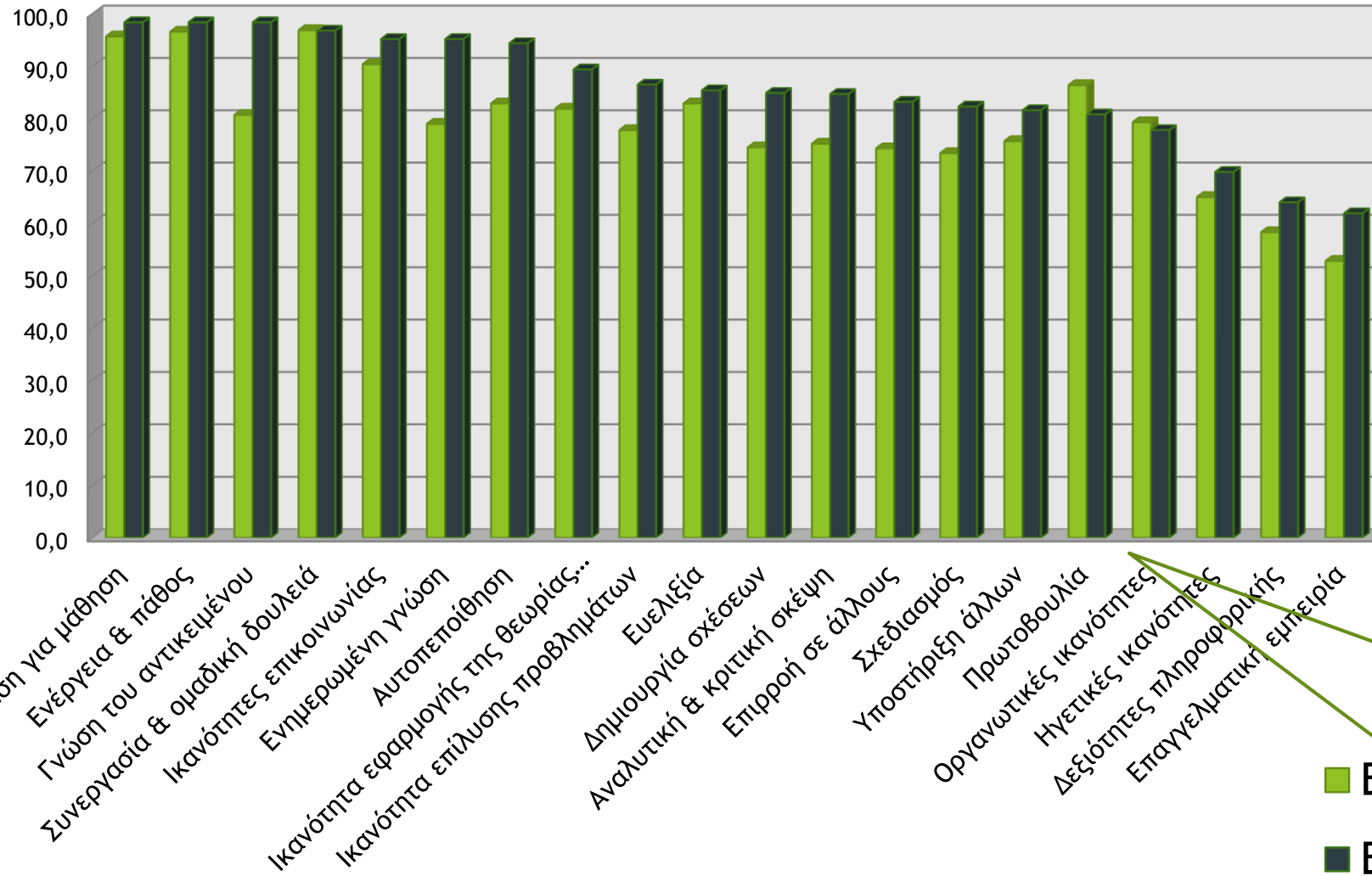
Αντίληψη εργοδοτών για τη σημαντικότητα των δεξιοτήτων των αποφοίτων Τ.Ε.Φ.Α.Α. - Ελλάδα

Tsitskari, Goudas, et al, 2018



Αντίληψη εργοδοτών για τη σημαντικότητα των δεξιοτήτων των αποφοίτων: Ευρώπη Vs Ελλάδα

Goudas, Tsitskari, et al, 2018

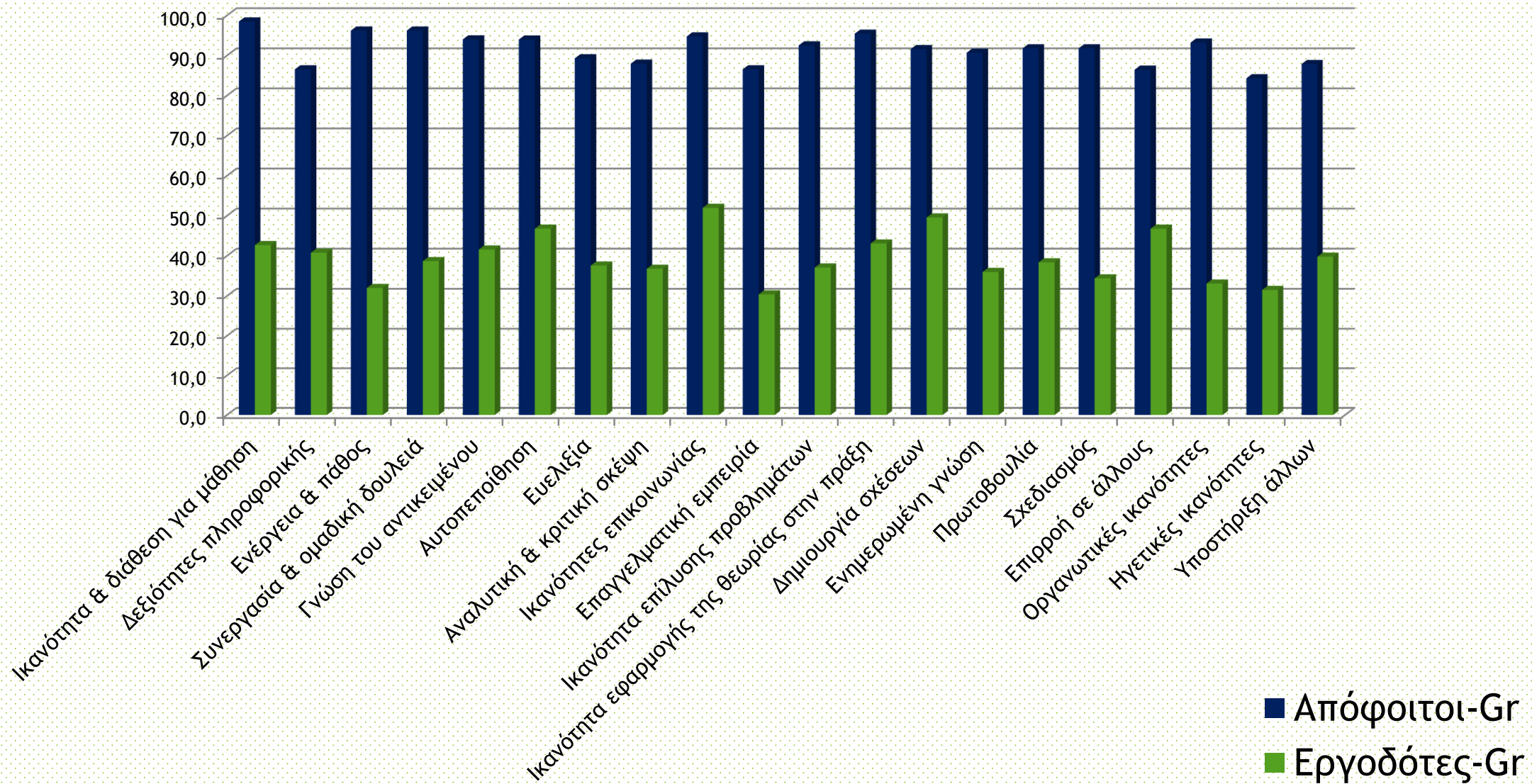


> στην
Ευρώπη

■ Ευρώπη
■ Ελλάδα

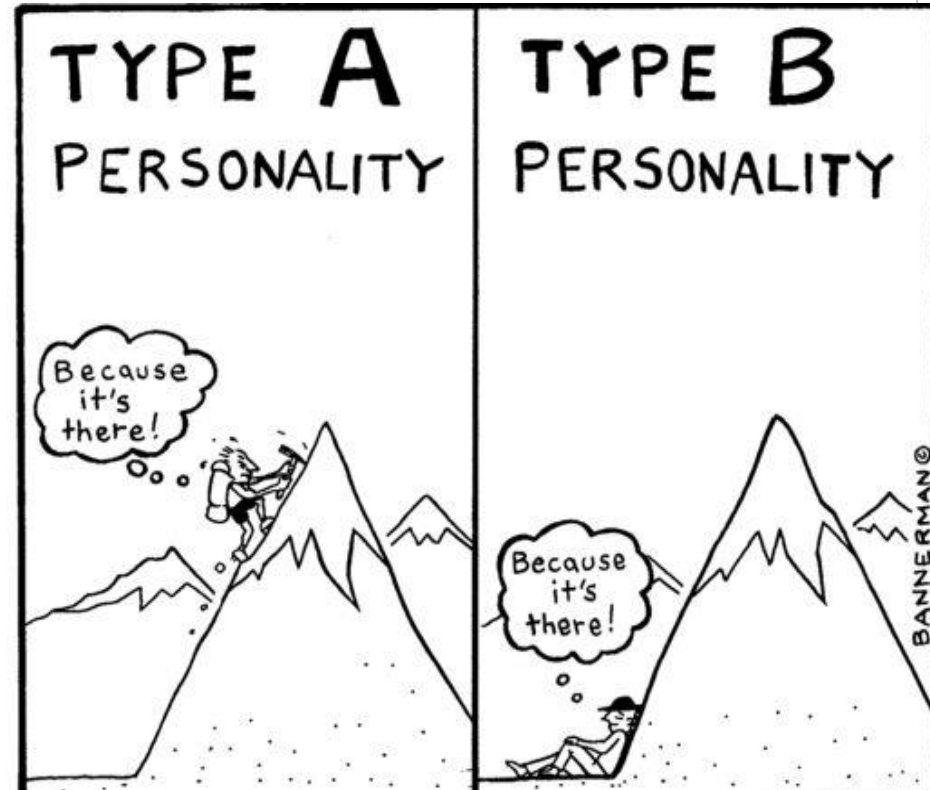
Αντίληψη για κατοχή δεξιοτήτων Ελλάδα: Απόφοιτοι vs Εργοδότες

Goudas, Tsitskari, et al, 2018



Διαδικασίες Πρόσληψης:

- ✚ Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού - πρόβλεψη αναγκών
 - ▶ Αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού
 - ▶ Προσωπικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον
- ✚ Προσέλκυση ατόμων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού
 - ▶ Ανάλυση/περιγραφή εργασίας
 - ▶ Δημοσιοποίηση της θέσης
 - ▶ Συλλογή βιογραφικών
 - ▶ Συνέντευξη
 - ▶ Τεστ (πριν & μετά..)



• Περιγραφή εργασίας

- ▶ Η περιγραφή εργασίας μπορεί να επηρεάσει την προσέλκυση ικανών υποψηφίων.
- ▶ Πρόκειται για τη διαδικασία του προσδιορισμού:
 - ▶ Των υποχρεώσεων, απαιτήσεων και προδιαγραφών της θέσης
 - ▶ Των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για να εκτελεστεί η συγκεκριμένη εργασία
- ▶ Σοβαρό έλλειμμα στην περιγραφή εργασιών στη χώρα μας -ακόμη και σε σημαντικές θέσεις ευθύνης, όπως...

• Περιγραφή εργασίας

- ▶ Αν για παράδειγμα μία ΚΑΕ αναζητά στέλεχος για τη θέση του διευθυντή του τμήματος μάρκετινγκ, θα πρέπει να περιγράψει με ακρίβεια:
 - ▶ Τις αρμοδιότητες του ατόμου που θα προσληφθεί
 - ▶ Τις υποχρεώσεις που αφορούν στο μισθό του, τις υποχρεώσεις που θα έχει επιπλέον όπως και τις τυχόν υποχρεώσεις που θα αμείβονται εξτρά
 - ▶ Τη θέση του στην ιεραρχία,
 - ▶ Τις απαιτήσεις από την απόδοσή του (π.χ. στόχοι)
 - ▶ Τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται (π.χ. οργανωτική ικανότητα, συνεργασία, ικανότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας)
 - ▶ Τις σπουδές (π.χ. μεταπτυχιακό στο αθλητικό μάρκετινγκ)
 - ▶ Τις διαπροσωπικές ικανότητες (π.χ. εξωστρέφεια)

• Δημοσιοποίηση της θέσης

- ▶ Μία σύνοψη της περιγραφής εργασίας δημοσιοποιείται (π.χ. σε μία μορφή αγγελίας) για την κάλυψη της θέσης.
- ▶ Προκειμένου η διοίκηση του οργανισμού να καλύψει τις ανάγκες της μπορεί:
 - ▶ Να καλύψει τις θέσεις με εσωτερική προαγωγή από το υπάρχον προσωπικό
 - ▶ Πλεονεκτήματα: ο οργανισμός τους γνωρίζει αλλά και τα υπάρχοντα στελέχη γνωρίζουν τον οργανισμό, έχουν εμπειρία, εξελίσσονται, νοιώθουν επιβράβευση αλλά και οικειότητα.
 - ▶ Μειονεκτήματα: τα νέα στελέχη μπορούν να φέρουν νέες ιδέες -ίσως και εξέλιξη
 - ▶ Να προσλάβει νέα άτομα
 - ▶ Κάποιο συνδυασμό
- ▶ Δημοσιοποίηση θέσης:
 - ▶ Σε καταχωρήσεις αγγελιών
 - ▶ Στην ιστοσελίδα/facebook, LinkedIn κλπ του οργανισμού
 - ▶ Σε συνεργασία με πανεπιστήμια
 - ▶ Σε συνεργασία με ιδιωτικές εταιρείες που αναλαμβάνουν το ρόλο του συμβούλου πρόσληψης.
 - ▶ Τηλέφωνο...

Διαδικασίες επιλογής

- ▶ Συνήθη (ως και απαραίτητα) στάδια:
 - ▶ Εξέταση του βιογραφικού
 - ▶ Συνέντευξη
 - ▶ Δοκιμασίες (γραπτές, ψυχομετρικές, κλπ)
 - ▶ Δοκιμασίες φυσικής κατάστασης ή δοκιμαστικό (εφόσον το απαιτεί η θέση)
 - ▶ Συστατικές επιστολές ή αναζήτηση πληροφοριών από προηγούμενους εργοδότες


• Βιογραφικό

- ▶ Κάτι ιδιαίτερα σημαντικό που συχνά παραμελούν τόσο οι υποψήφιοι όσο και οι εργοδότες (!) είναι ότι το βιογραφικό οφείλει να είναι:
 - ▶ Απλό
 - ▶ Ομοιόμορφο
 - ▶ Ευκολοδιάβαστο
- ▶ Από το πιο πρόσφατο στο πιο παλιό
- ▶ Με αναφορά στα σημεία που ενδιαφέρουν τον εργοδότη
- ▶ Διαμορφωμένο για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- ▶ Συχνά, ειδικά στα πρώτα στάδια, το βιογραφικό δε θα πρέπει να ξεπερνά τις 2-3 σελίδες! (ανάλογα με την περιγραφή της θέσης εργασίας)

• Βιογραφικό

Υπερπαράθεση.. Γιατί;;;

- ▶ Προσωπικά στοιχεία...
- ▶ Εκπαίδευση & εξειδίκευση ...
- ▶ Πιστοποιήσεις
- ▶ Εργασιακή εμπειρία
- ▶ Εθελοντική εργασία
- ▶ Σεμινάρια
- ▶ Συνέδρια
- ▶ Ανακοινώσεις σε συνέδρια
- ▶ Δημοσιεύσεις
- ▶ Γνώση ξένων γλωσσών
- ▶ Γνώση Η.Υ
- ▶ Αθλητική εμπειρία ή Αθλητικές διακρίσεις *(ανάλογα με το επίπεδο ή τη σημασία στην υπό διεκδίκηση θέση)*
- ▶ Ενώσεις ... εμπειρίες... ενδιαφέροντα...



Περίπου με αυτήν
τη σειρά
εμφάνισης!

• Βιογραφικό: τι προσέχουμε

- ▶ «Αποστάσεις» ανάμεσα σε σπουδές, θέσεις εργασίας, κλπ
- ▶ Πόσο καλογραμμένο είναι
- ▶ Πόσο στοχευμένο
- ▶ Ορθογραφικά λάθη;
- ▶ Περιττές πληροφορίες
- ▶ Υπερ-παράθεση πληροφοριών
- ▶ Εργασιακή εμπειρία... πολλή; Λίγη;; Είναι θετικός/ή σε εκπαίδευση;
- ▶ ...

Το καθένα έχει τα πλεονεκτήματα
& μειονεκτήματά του

• Συνέντευξη

- ▶ Συνήθως προσκαλούνται οι καλύτεροι υποψήφιοι
- ▶ Συνήθως δομημένη συνέντευξη
- ▶ Πλάνο
- ▶ Σενάρια
- ▶ Καλό θα είναι τα άτομα που παίρνουν τη συνέντευξη να έχουν κάποια εμπειρία ή καλή γνώση της θέσης που επιθυμούν να καλυφθεί
- ▶ Ιδανικά: ομάδα ατόμων
- ▶ Καταγραφή απαντήσεων
- ▶ «Φιλικό» κλίμα για τους υποψηφίους
- ▶ Χρόνος στους υποψηφίους: ιδίως όταν δίνονται και σενάρια

• Συνέντευξη: τι προσέχουμε

- ▶ Εμφάνιση υποψηφίου (ανάλογα με τη θέση)
- ▶ Γλώσσα του σώματος (π.χ. πώς θα κάτσει, πώς κινεί τα χέρια, πού εστιάζει με τα μάτια, χειραψία, ...)
- ▶ Ροή του λόγου (και πάλι ανάλογα με τη θέση)
- ▶ Απαντάει μονολεκτικά;
- ▶ Φλυαρεί;
- ▶ Κριτικάρει;
- ▶ Κάθισε αφού του/της προσφέρθηκε θέση;
- ▶ Κάπνισε;
- ▶ Καθυστέρησε στο ραντεβού;
- ▶ Συνέντευξη μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας: χώρος; Φόντο;
- ▶ Ρώτησε κάτι πριν το τέλος της συνέντευξης;

Σημαντικό:



Ακούστε προσεχτικά! Αυτή ίσως είναι η πιο σημαντική ικανότητα.

Κατανοείτε όχι μόνο αυτά που σας λέει ο συνεντευκτής, αλλά το στυλ του και τη γλώσσα σώματος που χρησιμοποιεί (το 90% μίας επικοινωνίας είναι μη λεκτική!):

- 7% της επικοινωνίας είναι λέξεις
- 38% ο ήχος, όπως η προφορά ή η χροιά της φωνής
- 55% γλώσσα του σώματος, όπως εκφράσεις, χειρονομίες, στάση, κ.α.

(<https://www.youtube.com/watch?v=tHKUu090B2g>)

• Συνέντευξη: ερωτήσεις

- Για τις σπουδές και τη μέχρι τώρα εκπαίδευση (π.χ. *γιατί επιλέξατε το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα;*)
- Για την επαγγελματική εμπειρία (π.χ. *ποια ήταν τα καθήκοντά σας στην προηγούμενη εργασία σας;*)
- Για το χαρακτήρα, την προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντα (π.χ. *αν μπορούσατε να αλλάξετε την καριέρα σας, τι θα ακολουθούσατε;*)
- Για την προσφερόμενη θέση εργασίας (π.χ. *η προσφερόμενη θέση εργασίας είναι στην Κομοτηνή. Είστε διατεθειμένος/η να διαμείνετε στην πόλη;*)
- Για κάποιο θέμα της επικαιρότητας και γενικότερου ενδιαφέροντος (π.χ. *παγκόσμια συγκυρία της πανδημίας μπορεί να δώσει ευκαιρίες για ανάπτυξη;*)

Τυπικές ερωτήσεις:

1. Ποια είναι τα μελλοντικά επαγγελματικά σας σχέδια;
2. Ποιες είναι οι προηγούμενες εργασίες σας;
3. Γιατί σταματήσατε να δουλεύετε στην προηγούμενη;
4. Γιατί θέλετε να εργαστείτε στην εταιρία μας;
5. Γιατί να επιλέξουμε εσάς;
6. Πείτε μου 3 δυνατά και 3 αδύνατα σημεία που έχετε.
7. Αναφερθείτε σε μια περίπτωση που δεχθήκατε κριτική για τη δουλειά σας ή για μια ιδέα. Πώς αντιδράσατε;
8. Τι μισθό περιμένετε να πάρετε;
9. Εάν είχατε τη δυνατότητα να ξαναρχίσετε τα σπουδές σας, τι θα σπουδάζατε;
10. Ποια είναι τα ενδιαφέροντά σας εκτός εργασίας;
11. Τι γνωρίζετε για την επ/χή μας;
12. Πείτε μου ένα περιστατικό που δείχνει τη θέλησή σας να αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες.....
13. Ποιο μηνιαίο (ετήσιο) εισόδημα θεωρείται κατάλληλο για εσάς;
14. Πού βλέπετε τον εαυτό σας σε τρία χρόνια από σήμερα;
15. **Case studies!!!!**

• Δοκιμασίες

- ▶ Γραπτές: είτε με τη μορφή διαγωνισμού είτε για τον έλεγχο των γνώσεων (π.χ. αλυσίδα γυμναστηρίων)
- ▶ Ψυχομετρικές διαδικασίες:
 - ▶ Τεστ προσωπικότητας: κανονικά πρέπει να ερμηνεύονται από ψυχολόγους
 - ▶ Τεστ ικανοτήτων: π.χ. επικοινωνία, κατανόηση, ομαδικότητα, ηγετική ικανότητα, κλπ.
- ▶ Δοκιμασίες φυσικής κατάστασης ή επίδειξης

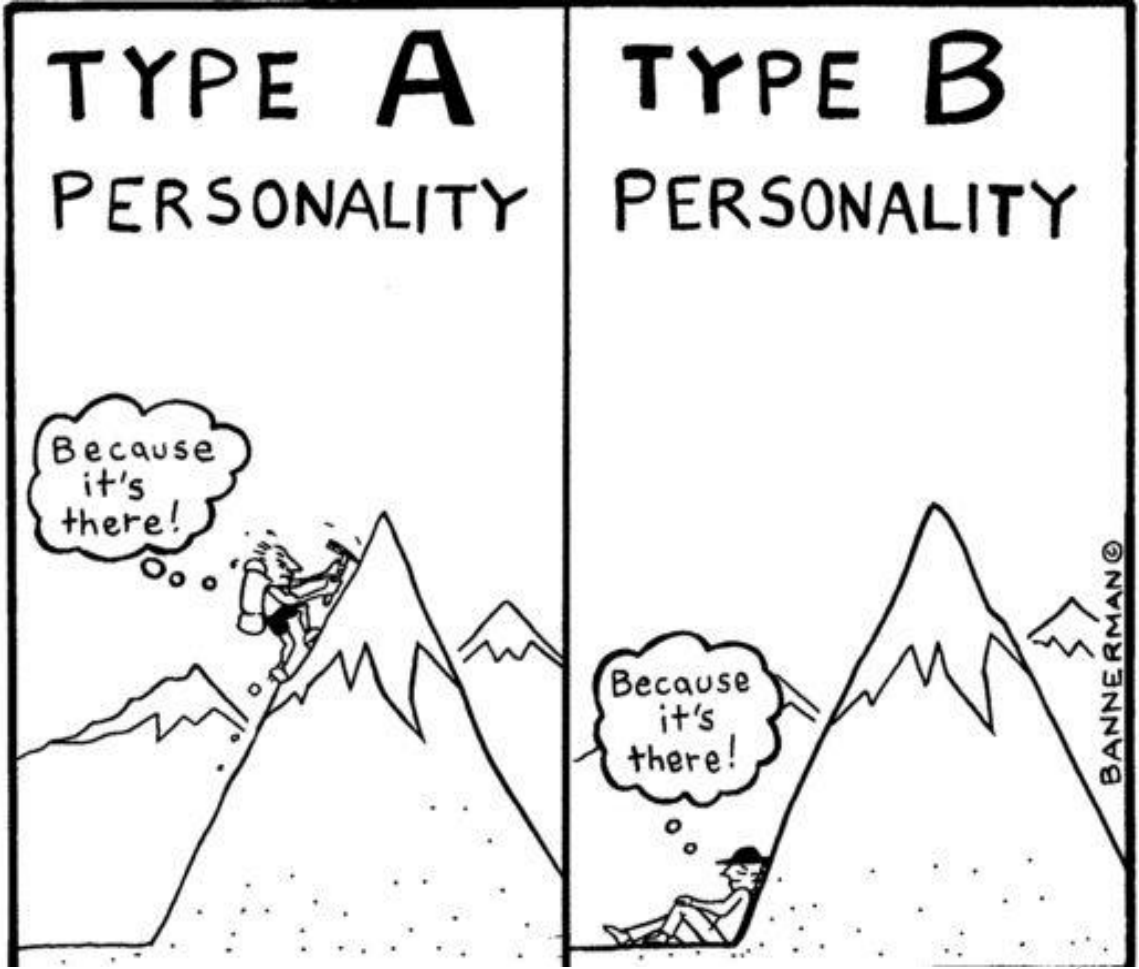
Συχνά, κάνω το ακόλουθο:.....

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΜΕ ΥΠΟΚΙΝΟΥΝ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

1. Σταθερή εργασία
2. Να με σέβονται σαν άτομο
3. Αρκετά διαλείμματα για καφέ
4. Καλή αμοιβή
5. Καλές συνθήκες εργασίας
6. Ευκαιρίες για εργασία ποιότητας
7. Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου
8. Ευκαιρία για προαγωγή
9. Η εργασία που μου αναθέτουν να είναι ενδιαφέρουσα
10. Εξασφάλιση σύνταξης & άλλα ασφαλιστικά οφέλη
11. Να μην εργάζομαι σκληρά
12. Να γνωρίζω τι γίνεται στην επ/ση
13. Το αίσθημα πως η δουλειά που κάνω είναι σπουδαία
14. Να παίρνω γραπτές εντολές για ό,τι μου αναθέτουν
15. Να με επαινούν για κάθε επιτυχία μου
16. Να συμμετέχω σε επιτροπές
17. Συμφωνία με τους στόχους της επ/σης
18. Ευκαιρία για ανάπτυξη & πρόοδο του εαυτού μου
19. Να εργάζομαι κάτω από στενή καθοδήγηση
20. Μεγάλη ελευθερία στη δουλειά που μου έχει ανατεθεί

10
4
7

9
18
7



- Αναζήτηση συστάσεων ή συστατικές επιστολές

- ▶ Είτε από τον/την υποψήφιο/α
- ▶ Είτε από επαγγελματίες

Διαδικασίες μετά την πρόσληψη:

✚ Ένταξη του προσωπικού

Σε περιπτώσεις οι εργοδότες (με κάποια αξιολόγηση, τεστ, μαθητεία, κλπ) αξιολογούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες ή τη συμπεριφορά!

Με τη μορφή διαλέξεων ή μαθημάτων π.χ. σε αίθουσα άσκησης

✚ Εκπαίδευση

- ▶ Εκπαίδευση του νέου προσωπικού, χωρίς πείρα
- ▶ Εκπαίδευση του προσωπικού με πείρα

Στο χώρο εργασίας

✚ Αξιολόγηση - Εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού

- ▶ Εκτίμηση των χαρακτηριστικών των εργαζομένων
- ▶ Εκτίμηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων
- ▶ Εκτίμηση των αποτελεσμάτων



✚ Σχεδιασμός μισθολογικής πολιτικής & παροχές

- ▶ Βάση ανταγωνιστών
- ▶ Κίνητρα, κ.α.

Παραδείγματα...

Σύντομο CV



Βιογραφικό Σημείωμα

Προσωπικά στοιχεία	
Όνοματεπώνυμο:	Έφη Τσίτσαρη
Email	etsitska@phyed.duth.gr
Τηλέφωνο	697 ...

Εκπαίδευση	
2001-2004	Διδακτορικό Δίπλωμα στο...
1999-2001	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στο...
1995-1999	Τμήμα...

Επαγγελματική εμπειρία	
01/01/2010-ως σήμερα	... (Θέση, φορέας, περιοχή)
01/06/2018- 31/08/2018

Παρακολούθηση Συνεδρίων	
09-11/09/2021	28 th European Congress on Sports Management
14-16/05/2021	29 ^ο Διεθνές Συνέδριο Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού, Κομοτηνή

Παρακολούθηση Σεμιναρίων	
14-15/05/2021	Σεμινάριο Α' Βοηθειών Τίτλος σεμιναρίου:... Φορέας:... Ώρες:...
05/04/2021

Εθελοντική εργασία	

Ξένες Γλώσσες	

!! Αν ένας κύκλος σεμιναρίων σας έδωσε πιστοποίηση: το βάζετε στις Πιστοποιήσεις Π.χ. Ναυαγοσωστική ή Εθελοντές Σαμαρείτες, κλπ

Κλπ...